

ANALYSE COMPARATIVE DES DOUANES A L'ECHELON INTERNATIONAL

MANUEL D'ANALYSE COMPARATIVE

*
* *

ANALYSE COMPARATIVE DES DOUANES A L'ECHELON INTERNATIONAL

MANUEL D'ANALYSE COMPARATIVE

TABLE DES MATIERES

Aperçu de la méthodologie de l'analyse comparative

NOTE DE SYNTHÈSE

SECTION 1 - GUIDE SUR L'ANALYSE COMPARATIVE

Chapitre 1 - Renseignements de nature générale

- 1.1. En quoi consiste l'analyse comparative ?
- 1.2. Avantages de l'analyse comparative
- 1.3. Conditions nécessaires à la réalisation d'une analyse comparative
- 1.4. Principales questions liées à la planification et à la réalisation d'une analyse comparative
- 1.5. Obstacles à une analyse comparative efficace
- 1.6. Assistance et conseils complémentaires

Chapitre 2 - Directives

1. A : Planification

- 2.1. Introduction
- 2.2. Sujet
- 2.3. Objectifs
- 2.4. Identification des partenaires
- 2.5. Degré de participation des partenaires
- 2.6. Principes directeurs
- 2.7. Durée de l'analyse
- 2.8. Financement
- 2.9. Communications
- 2.10. Réunion préparatoire
- 2.11. Plan formel
- 2.12. Equipe d'analyse comparative
- 2.13. Visites dans d'autres administrations (visites sur place)
- 2.14. Evaluation

2. B : Réalisation

- 2.15. Introduction
- 2.16. Collecte et analyse d'informations et de données
- 2.17. Visites dans d'autres administrations - organisation pratique
- 2.18. Recommandations

3. C : Rapport

- 2.19 Introduction
- 2.20 Modèle de rapport

Chapitre 3 : Suivi

- 3.1 Introduction
- 3.2 Plan de mise en oeuvre
- 3.3 Evaluation

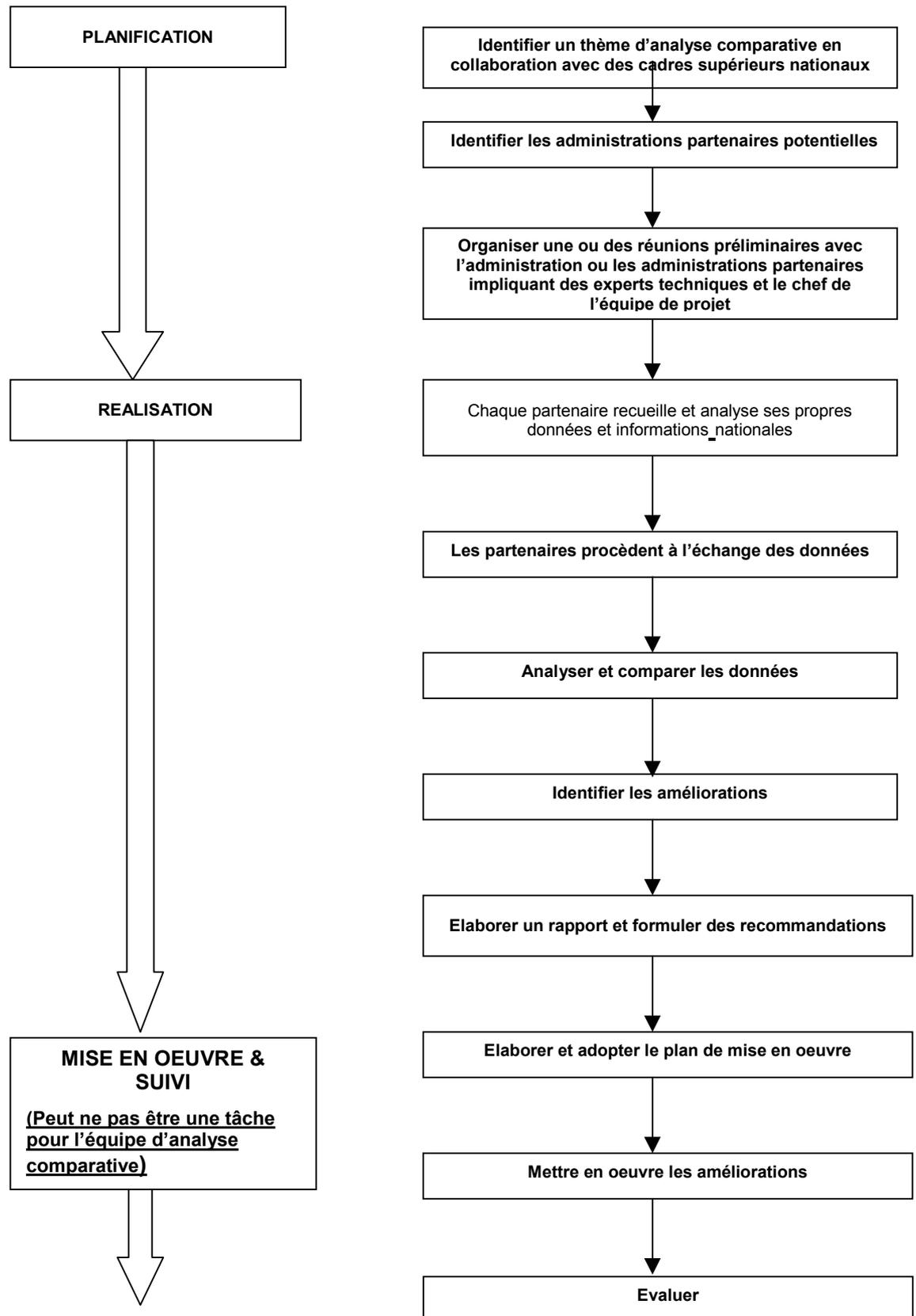
ANNEXES

- A Aide supplémentaire et autres conseils
- B Principes directeurs
- C Liste de contrôle pour la planification et la réalisation
- D Modèle de rapport

SECTION 2 - RESULTATS DES ANALYSES COMPARATIVES REALISEES PAR LES MEMBRES

[A ajouter par les membres de l'OMD]

APERCU DE LA METHODOLOGIE DE L'ANALYSE COMPARATIVE



NOTE DE SYNTHÈSE

Structure du présent manuel d'analyse comparative

La section 1 du manuel d'analyse comparative est un guide pratique visant à aider les administrations des douanes à procéder à des analyses comparatives des douanes à l'échelon international. Elle comprend des informations et des directives s'adressant à tous les participants à des projets d'analyse comparative. La section 2 contient les résultats des analyses comparatives réalisées par les membres de l'OMD. La structure et la teneur du présent Manuel ont été conçues en s'inspirant du document de la Commission européenne intitulé "Directives et Information sur l'analyse comparative douanière" qui s'est avéré très utile pour élaborer le présent Manuel.

Le présent manuel explique que la finalité de l'analyse comparative dans un contexte douanier est d'améliorer l'efficacité et l'efficacité au sein des administrations douanières nationales en comparant leurs procédures ou processus à des procédures ou processus identiques ou similaires utilisés par d'autres administrations, puis en identifiant et en mettant en oeuvre les meilleures pratiques. L'analyse comparative **EST** :

- un processus utilisé pour obtenir des informations spécifiques relatives aux pratiques, procédures et processus d'autres administrations des douanes afin de les comparer ;
- un processus collaboratif - cela implique le partage d'informations sur les procédures et les mesures qui stimulent les pratiques innovantes et améliorent les performances ;
- une technique qui nous aide à améliorer les procédures, l'efficacité, l'efficacité et/ou l'économie ;
- décidée et réalisée par les administrations des douanes concernées.

Ce manuel insiste sur le fait que l'analyse comparative des procédures et processus douaniers ne devrait **PAS**  tre considérée comme :

- obligatoire, étant donné qu'elle n'est pas entérinée dans la législation ;
- une méthode de surveillance ou un moyen de vérifier les activités d'autres administrations ou
- un moyen par lequel un tiers surveille vos performances, par exemple détermine la mesure dans laquelle vous avez/n'avez pas pleinement mis en oeuvre la législation ou un accord international.

Le **chapitre 1** donne un aperçu du concept d'analyse comparative et décrit ses avantages et ses défis pour une administration des douanes. Il est utile pour ceux qui veulent comprendre les raisons de l'analyse comparative et les résultats visés. Il comprend également une section indiquant où des informations et conseils complémentaires peuvent être obtenus.

Le **chapitre 2** comprend des directives pratiques concernant la planification d'une analyse comparative, l'accent étant mis sur la nécessité de fixer des objectifs clairement définis et de convenir d'un calendrier pour sa réalisation. Il expose à

grands traits les exigences essentielles du processus de planification et traite en détail des étapes d'une analyse comparative. Il comprend une section sur l'établissement de rapports qui décrit la présentation d'un rapport d'analyse comparative typique.

Le **chapitre 3** traite des questions de suivi liées à la mise en oeuvre et à l'évaluation, y compris les différents types d'impact que les changements peuvent avoir. Il met en lumière l'importance de la mise en oeuvre des meilleures pratiques et procédures identifiées à travers l'analyse comparative.

2. SECTION 1

CHAPITRE 1 - RENSEIGNEMENTS DE NATURE GENERALE

Analyse comparative - Se perfectionner en tirant un enseignement de ce que font les autres

1.1. En quoi consiste l'analyse comparative ?

L'analyse comparative est un processus qui fait appel de façon systématique à la recherche, à l'analyse et à la comparaison pour identifier les bonnes ou meilleures pratiques d'autres organisations pour en tirer des enseignements. Elle revêt une importance croissante au sein des organismes publics, y compris les administrations des douanes, qui ont de plus en plus tendance à vouloir analyser leurs fonctions de fourniture de services et de politique générale dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Le principe de l'amélioration continue est désormais largement accepté comme objectif institutionnel par de nombreuses administrations des douanes et est également incorporé dans les stratégies des organisations internationales, y compris l'Organisation mondiale des douanes.

L'analyse comparative n'est pas un outil coercitif ayant pour but d'amener les administrations à respecter des mesures législatives ou autres. En revanche, les administrations des douanes peuvent décider de recourir à l'analyse comparative pour se développer, pour contribuer à une amélioration continue et pour créer (ou maintenir) des services de rang mondial que tous les organismes du secteur public s'efforcent de fournir. L'analyse comparative n'est pas uniquement un outil au service de la résolution de problèmes existants - elle peut également être utilisée pour convenir des meilleures pratiques avant l'introduction de nouveaux systèmes ou procédures.

L'analyse comparative est une démarche dont l'objet même est de devenir le meilleur. Elle peut indiquer des niveaux de performance - des mesures qualitatives de résultats ou de conséquences - en tant qu'objectifs à atteindre. L'identification des meilleures pratiques démontre comment ces objectifs ont été atteints et devrait être pour les administrations des douanes une occasion d'apprendre afin de progresser et de se rapprocher de ces points de référence, voire de les dépasser.

Cependant, le processus d'analyse comparative ne requiert pas nécessairement l'appréciation des performances au moyen de mesures quantitatives rigoureuses. Le partage des expériences et des descriptions des pratiques ou procédures utilisées par les

partenaires d'une analyse comparative peut suffire pour mettre en lumière les domaines où d'importantes améliorations pourraient être réalisées. Par conséquent, l'analyse comparative permet également de **comparer les méthodes de travail et non les performances** des administrations des douanes.

L'analyse comparative peut être :

- **Externe** : utilisée pour comparer une procédure spécifique à une procédure analogue à l'extérieur de votre administration. Par exemple, vous pourriez comparer entre elles les méthodes de contrôle des entrepôts utilisées par les administrations des douanes de votre et d'autres pays. L'analyse comparative externe peut impliquer une comparaison des procédures de votre administration avec celles d'une organisation non douanière, au niveau national ou international.
- **Interne** : utilisée pour comparer une procédure spécifique au sein de votre organisation, par exemple pour comparer comment les bureaux de douane à l'intérieur de votre organisation contrôlent les entrepôts. Vous pourriez réaliser une analyse comparative interne à titre d'essai avant d'entreprendre une analyse à l'échelon international.

L'organigramme figurant à la page 4 donne un aperçu de la méthodologie de l'analyse comparative de base qui est décrite plus en détail au chapitre 2 du présent document.

1.2. Pourquoi procéder à une analyse comparative - quels en sont les avantages ?

Les administrations des douanes dans le monde entier doivent faire face aux défis liés à la mondialisation des échanges et aux dangers que représente le développement de la fraude et de la criminalité. L'analyse comparative peut être un mécanisme utile de nature à aider les services douaniers à relever ces défis pour devenir les administrations des douanes les plus efficaces et les plus efficaces du monde étant donné qu'elle permet une amélioration continue des procédures et des méthodes de travail. Le recours à cette technique peut accélérer le changement et la restructuration par l'emploi de pratiques ayant fait leurs preuves. L'analyse comparative démontre en termes mesurables pourquoi une approche est meilleure qu'une autre. Ses principaux avantages sont les suivants :

- **Partenariat** - Le travail en collaboration en tant que partenaires est un aspect très important qui peut renforcer la coopération et améliorer l'interprétation et l'application communes de la législation douanière, des conventions, des traités et des accords, tels qu'un accord commercial commun.
- **Possibilités** - Un programme d'analyse comparative offre aux administrations des douanes la possibilité d'étudier, d'absorber et de mettre en oeuvre de bonnes pratiques qui ont déjà fait leurs preuves au sein d'autres administrations des douanes.
- **Focalisation** - Les techniques d'analyse comparative soutiennent l'analyse détaillée de processus et procédures spécifiques et peuvent être ciblées sur des domaines prioritaires prédéterminés d'une manière bien organisée et clairement définie.

- **Obtention de résultats** - L'analyse comparative est un outil de gestion bien établi qui a été développé par l'industrie. Elle constitue un moyen efficace d'influer sur les performances et de relever le défi posé par l'obtention de résultats qui contribuent à une amélioration continue.

1.3. Conditions nécessaires à la réalisation d'une analyse comparative

L'analyse comparative ne consiste pas seulement à établir des comparaisons ; elle suppose une prise de conscience, une ambition et une volonté de changer et des **analyses devraient être entreprises uniquement lorsqu'une administration est perméable aux changements et prête à les mettre en oeuvre**. L'existence de conditions propices au sein de votre administration est importante pour le succès d'une analyse comparative. On entend par « conditions propices » les attitudes du personnel à tous les niveaux - pas seulement au niveau du directeur général, mais à tous les niveaux de travail pertinents. Si les attitudes sont favorables, les avantages pouvant être procurés par ce processus s'en trouveront maximisés. Vous devez donc être prêt à :

- **vous engager** - au plus haut niveau de votre organisation en faveur d'une amélioration ;
- **rechercher de meilleures pratiques** - n'ayez jamais la certitude que vous êtes le meilleur et soyez prêt à rechercher des organisations qui peuvent être meilleures que vous dans la mise en oeuvre de certains processus ou procédures ;
- **comparer** - ciblez avec précision la procédure que vous désirez soumettre à une analyse et acquérez une compréhension approfondie de la façon dont votre organisation la met en oeuvre, identifiez des mesures de performance définies d'un commun accord puis partagez les résultats avec votre ou vos partenaires ;
- **changer** - si quelqu'un est meilleur que vous, en acceptant des idées et perceptions nouvelles sur l'accomplissement des tâches ;
- **mettre en oeuvre** - combler les écarts de performance en adoptant un programme de mise en oeuvre des améliorations identifiées par l'analyse comparative.

1.4. Principales questions liées à la planification et à la réalisation d'une analyse comparative

Les points clés qui devraient être pris en considération lors de la planification et de la réalisation d'une analyse comparative sont les suivants :

- Identification des domaines d'action prioritaires.
- Sélection minutieuse et réfléchie d'un nombre limité d'administrations partenaires.
- Adoption d'objectifs réalistes et réalisables définis d'un commun accord, qui peuvent être mesurés sur une base comparable.
- Accord sur la question de savoir si - ou sur la mesure dans laquelle - l'analyse comparative sera axée sur la comparaison de résultats (réalisations, p. ex. efficacité, efficacité, économie, qualité) ou sur la comparaison de procédures (la manière d'exécuter les travaux).
- Adoption d'un calendrier et d'un programme de travail pour le projet et respect du calendrier.
- Sélection minutieuse des membres de l'équipe d'analyse comparative.
- Accord sur les éventuelles parties intéressées (externes) devant participer aux travaux et comment éviter tout problème de confidentialité.

- Engagement envers la mise en œuvre des recommandations, le cas échéant.

1.5. Obstacles à une analyse comparative efficace

Les obstacles au succès d'une analyse comparative peuvent comprendre :

- **L'absence d'un soutien clair, visible et cohérent de la part de la direction.** Un engagement des cadres supérieurs envers l'amélioration est nécessaire pour vaincre toute résistance et soutenir les activités. Le projet a moins de chances d'être couronné de succès s'il est perçu que les cadres supérieurs ne se sont pas pleinement engagés en faveur de l'analyse comparative et de la mise en œuvre des résultats en temps voulu.
- **L'absence de dispositif approprié en matière de coordination et de gestion.**
- **L'incapacité de bien comprendre et de documenter pleinement vos propres procédures.** En l'absence d'une compréhension approfondie de vos propres procédures, vous ne pourrez pas procéder à une analyse des écarts de performance et il est improbable que vous comprendrez les raisons sous-tendant les meilleures pratiques.
- **L'incapacité d'analyser clairement les résultats.** L'analyse comparative consiste en différents éléments et étapes procédurales. Elle doit être étayée par des recherches qui établissent des indicateurs quantitatifs et par une analyse qualitative des meilleures pratiques.
- **Une portée trop ambitieuse prévue pour l'analyse comparative.**
- **Le refus d'affecter le personnel et les ressources nécessaires.** Il est important de s'assurer que les ressources humaines nécessaires sont disponibles pour mener à bien la tâche.
- **Des informations inadéquates sur la façon d'adopter la meilleure pratique convenue et de l'appliquer efficacement.**
- **L'insuffisance de personnel qualifié pour réaliser et gérer les changements recommandés qui se traduit par l'incapacité de mettre en œuvre les meilleures pratiques.**

1.6. Assistance et conseils complémentaires

Il existe sur Internet de nombreux sites commerciaux consacrés à l'analyse comparative et des manuels d'analyse comparative sont également disponibles. Par ailleurs, les organismes du secteur public partagent leurs connaissances sur les bonnes pratiques et l'annexe A contient une liste de services disponibles susceptible d'aider les administrations à planifier ou à réaliser une analyse comparative.

Les chapitres suivants donnent des conseils sur la façon de surmonter les défis et de veiller à ce que toute analyse comparative entreprise par votre organisation soit menée de manière efficace et pertinente.

CHAPITRE 2 - DIRECTIVES

Une liste de contrôle pour la planification et la réalisation figure à l'Annexe C. Elle a pour but de fournir un moyen simple de s'assurer que toutes les activités et questions clés ont été ou seront traitées au cours des phases de planification et de réalisation de l'analyse comparative.

A : Planification

2.1. Introduction

Avant d'entreprendre une analyse comparative ou de formuler une proposition formelle devant être soumise à l'examen de partenaires potentiels, il est indispensable que l'administration prenant l'initiative de l'analyse (c'est-à-dire l'administration qui désire proposer et piloter l'analyse comparative) effectue un travail de planification et de préparation. Un logiciel de gestion de projet (p. ex. Microsoft Project) peut être utilisé pour faciliter la planification et la gestion des projets d'analyse comparative si vous êtes familiarisé avec son emploi, mais n'est aucunement indispensable.

Il est hautement souhaitable pour votre administration de nommer un fonctionnaire pour servir de correspondant national en matière d'analyse comparative. Cette personne pourrait coordonner tous les travaux d'analyse comparative au sein de votre administration et être le premier point de contact pour les demandes de renseignements en matière d'analyse comparative qui émanent de l'intérieur de votre administration ou de l'étranger.

2.2. Sujet

Le sujet devrait :

- concerner l'administration nationale;
- bénéficier clairement du soutien des cadres supérieurs;
- être spécifique et concret;
- idéalement, présenter de l'intérêt pour tous les participants à l'analyse.

N'oubliez pas que l'analyse comparative n'est pas uniquement un outil au service de la résolution de problèmes existants - elle peut également être utilisée pour convenir des meilleures pratiques avant l'introduction de nouveaux systèmes ou procédures.

Si vous procédez à votre première analyse comparative, il peut être prudent de vous concentrer sur un thème qui n'est ni compliqué ni vaste. Vous souhaitez peut-être effectuer une analyse comparative interne à titre d'essai afin d'acquérir de l'expérience. Les analyses comparatives qui visent à couvrir un très vaste domaine, comme le remaniement de l'ensemble d'une administration des douanes d'un pays, sont très difficiles à réaliser et à maintenir cadrées en raison de l'énorme quantité de données et d'analyses qu'elles impliquent. Par conséquent, il est toujours préférable de sélectionner, pour une analyse

comparative, des sujets qui sont aussi spécifiques et bien définis que possible. N'hésitez pas à renoncer à des plans ou à abandonner des travaux lorsqu'il s'avère que le sujet ne se prête pas à une analyse comparative.

2.3. Objectifs

Vous devriez être conscients des objectifs généraux de l'analyse comparative. Ces objectifs devraient être définis de telle manière que les membres participants puissent procéder clairement et facilement à une évaluation de l'analyse. Les résultats attendus devraient être concrets et mesurables à court ou à moyen terme.

2.4. Identification des partenaires

Si vous désirez prendre l'initiative d'une analyse comparative, efforcez-vous de trouver des partenaires dont vous savez ou croyez qu'ils sont les meilleurs dans le domaine sur lequel vous voulez vous concentrer. Les administrations mentionnées à l'annexe A pourront vous aider dans cette tâche. Identifiez et contactez d'autres administrations des douanes, d'autres services du secteur public, des ministères ou des institutions - voire des organisations du secteur privé, le cas échéant - qui ont déjà mis en œuvre des changements importants dans la fourniture de leurs services ou qui ont manifesté un intérêt pour la réalisation d'une analyse comparative du sujet qui vous intéresse. Avant la première prise de contact avec un partenaire potentiel d'une analyse comparative, assurez-vous que :

- une description schématique du thème à analyser a été élaborée;
- les cadres supérieurs dans l'administration qui prend l'initiative de l'analyse, ainsi que tout correspondant national en matière d'analyse comparative, sont informés du processus de planification et impliqués dans celui-ci dès le début et savent que la prise de contact avec les partenaires commence.

Idéalement, une analyse comparative ne devrait pas impliquer plus de trois partenaires. La raison en est que la charge administrative liée à l'échange d'informations et à la coordination risque autrement de devenir excessive et hors de proportion avec les avantages probables. Lorsque l'on vous demande de participer à un projet, vous devriez être disposé à assurer l'analyse comparative d'un sujet avec un autre pays même si vous considérez que cela n'est pas d'une utilité immédiate pour votre propre organisation. N'oubliez pas que :

- les partenaires potentiels d'une analyse comparative rechercheront ceux qu'ils considèrent comme ayant les meilleures, ou de meilleures, pratiques,
- si vous attendez des autres qu'ils coopèrent avec vous, vous devez le faire vous-même,
- il est rare que l'on ne tire aucun enseignement d'une analyse comparative.

2.5. Degré de participation des partenaires

Il y a deux degrés de participation à une analyse comparative. Certains partenaires souhaiteront y participer sur la base d'une réciprocité totale : ils fourniront des informations et s'intéresseront également à la collecte/réception d'informations émanant des autres participants.

Dans d'autres cas, les partenaires seront passifs : ils seront disposés à apporter une assistance au pays qui a pris l'initiative de l'analyse en fournissant des informations, mais ne seront pas en mesure de participer davantage. Par exemple, ils peuvent décider de ne pas participer à des visites sur place ou de ne pas contribuer à l'élaboration du rapport final.

Même dans ce dernier cas, des avantages peuvent être tirés de leur participation en raison de l'utilité des informations qu'ils fournissent pour l'administration qui a pris l'initiative de l'analyse.

2.6. Principes directeurs

Il est conseillé de veiller à ce que les partenaires d'une analyse comparative soient familiarisés avec un ensemble de principes directeurs et acceptent de s'y conformer. Un exemple de ces principes figure à l'Annexe B. Si les partenaires d'une analyse comparative en sont d'accord, ces principes peuvent constituer la base d'un accord formel entre les parties qui régira le déroulement de l'analyse comparative en cause.

2.7. Durée de l'analyse

Un calendrier devrait être convenu pour chacune des étapes à mettre en oeuvre. Il faut veiller à ce que des délais réalistes soient fixés pour permettre aux partenaires de recueillir des informations et des données au sein de leur administration : par exemple, à moins que des informations très simples n'aient été demandées, il ne serait pas excessif de prévoir un mois pour cette tâche. Il faut également prévoir un temps suffisant pour les préparatifs avant les visites sur place ainsi que pour la traduction des documents dans votre langue.

2.8. Financement

L'OMD n'est pas habilitée à mettre des fonds à la disposition des membres afin qu'il procèdent à des analyses comparatives. Le coût de ces analyses doit donc être pris en charge par les participants eux-mêmes et/ou les parties qui les parrainent.

2.9. Communications

Identifiez toutes les parties concernées susceptibles d'être intéressées par l'analyse. Les parties intéressées dans l'administration peuvent comprendre des cadres supérieurs, des directeurs des bureaux centraux et régionaux et des membres du personnel qui peuvent être responsables des questions de politique générale ou sont des fonctionnaires opérationnels mettant en œuvre la procédure à analyser. Déterminez si d'éventuelles parties intéressées étrangères à l'administration (entreprises ou organisations internationales, par exemple) doivent participer aux travaux et si le fait de devoir le cas échéant leur révéler certains renseignements implique que des données ou des rapports devront leur être

occultés afin de respecter les prescriptions en matière de confidentialité qui figurent dans les principes directeurs de l'annexe B. Décidez quelles sont celles des parties concernées qui doivent être consultées au cours de l'analyse et celles qui doivent uniquement être tenues au courant de l'état d'avancement des travaux et des résultats. Décidez comment et par qui les parties concernées seront consultées ou tenues au courant.

Pour les analyses à l'échelon international, il est important que tous les participants se mettent d'accord sur la langue à utiliser lors des réunions (p. ex. les visites sur place) et pour le rapport final.

2.10. Réunion préparatoire

Il sera très probablement utile pour l'administration qui a pris l'initiative de l'analyse de tenir une réunion préparatoire avec l'administration ou les administrations partenaires. Il est important que les partenaires soient clairement informés, dès le début, du sujet, des objectifs, du calendrier, des méthodes de travail, de la langue à utiliser et des procédures de rapport. La réunion préparatoire devrait déboucher sur un accord sur :

- la question de savoir s'il y a lieu de procéder à l'analyse comparative;
- un plan formel concernant l'analyse comparative;
- les administrations qui sont désireuses d'être des partenaires de l'analyse comparative.

2.11. Plan formel

Le plan devrait

- contenir un aperçu des travaux à effectuer;
- indiquer la langue de travail à utiliser lors des réunions et pour le rapport final;
- clarifier et préciser les objectifs;
- clarifier et préciser (le cas échéant) les mesures de performance (résultats) et/ou les comparaisons de procédures à utiliser;
- indiquer le nombre et le lieu des réunions prévues;
- indiquer les noms des participants s'ils sont identifiés;
- préciser un calendrier pour le projet;
- indiquer le coût estimatif du projet;
- définir et ventiler le coût des diverses mesures entre les différents partenaires

Toutes les administrations participantes devraient étudier le plan formel et accepter de procéder à l'analyse comparative et de s'acquitter de leurs responsabilités en tant que partenaires.

2.12. Equipe d'analyse comparative

Une équipe d'analyse comparative devra être mise en place au sein de l'administration qui a pris l'initiative du projet ainsi que dans l'administration ou les administrations partenaires. Le correspondant national en matière d'analyse comparative, si une telle personne a été désignée, devrait participer à la sélection des membres de l'équipe. Chaque équipe devrait avoir un chef clairement identifié et chaque membre devrait avoir une tâche et une responsabilité précises. Le chef de l'équipe mise en place dans chaque administration a pour mission :

- de s'assurer que le travail progresse conformément au calendrier;
- d'élaborer le rapport final et de superviser la contribution des autres personnes en tant que de besoin (l'exécution et la responsabilité de la tâche représentée par la publication du rapport final incombent au chef de l'équipe mise en place dans l'administration ayant pris l'initiative du projet);
- de diffuser les informations relatives au projet à l'intérieur de l'administration des douanes;
- de veiller à ce que des ressources humaines adéquates soient allouées sur une période de temps suffisante en consultation avec le correspondant en matière d'analyse comparative et les cadres supérieurs;
- de s'assurer que l'équipe d'analyse comparative possède les connaissances nécessaires sur l'approche du travail, y inclus la méthodologie de l'analyse comparative et les connaissances techniques concernant le sujet particulier à étudier;
- de participer à l'évaluation de l'analyse avec les cadres supérieurs et le correspondant national en matière d'analyse comparative, si une telle personne a été désignée.

Au moins un membre de l'équipe devrait être familiarisé avec la méthodologie de l'analyse comparative. Cette personne ne doit pas nécessairement être issue de l'administration des douanes - un expert en analyse comparative d'un autre département ministériel ou d'une organisation en dehors du secteur public pourrait jouer ce rôle. Elle est chargée d'assurer le suivi du projet d'analyse comparative pour garantir que chaque phase sera menée conformément aux Principes directeurs en matière d'analyse comparative (ANNEXE B) afin d'amener les partenaires à adopter de meilleures méthodes de travail et de former l'équipe chargée de l'analyse comparative aux aspects techniques de sa tâche . Un ou plusieurs membres de l'équipe devraient être experts dans le sujet faisant l'objet de l'analyse.

Selon les circonstances, il peut ne pas être nécessaire de mettre en place une équipe spéciale d'analyse comparative à plein temps. Il pourrait suffire de former une équipe composée de personnes qui continuent de s'acquitter de leurs fonctions habituelles, mais collaborent en tant que de besoin pour répondre aux demandes de l'analyse comparative.

2.13. Visites dans d'autres administrations (visites sur place)

Tous les travaux d'analyse comparative impliquent la collecte et l'échange d'informations et/ou de données relatives aux performances. Par ailleurs, dans la plupart des cas (mais non dans tous les cas, voir paragraphe 2.5), il est utile que chaque administration participante se rende auprès de l'autre ou des autres administrations afin d'effectuer des visites sur place. Lors de ces visites, les équipes d'analyse comparative examinent le(s) lieu(x) où est mise en oeuvre la pratique / procédure faisant l'objet de l'analyse. Les membres des équipes peuvent poser des questions pour obtenir des précisions sur tout point qui n'est pas clair.

Au cours de la phase de planification, il ne faut pas manquer de réfléchir à la question de savoir si des visites sur place seraient utiles et, dans l'affirmative, où elles pourraient avoir lieu. S'il est convenu d'inclure des visites sur place dans le projet d'analyse comparative, les chefs des équipes devraient assurer la liaison avec les cadres supérieurs dans le(s) lieu(x) concerné(s) pour veiller à ce que la date proposée de la ou des visites est à la convenance des intéressés et que les équipes d'analyse comparative puissent bénéficier du soutien et de la coopération nécessaires pendant la durée des visites.

2.14. Evaluation

Au cours de la phase de planification, les partenaires de l'analyse comparative devraient envisager de se mettre d'accord sur la réalisation d'une évaluation de suivi, après un intervalle convenu à la suite de l'élaboration du rapport final. Ce rapport devrait être rédigé conjointement par les différents partenaires de l'analyse comparative. Il devrait faire état du succès de l'analyse comparative, des avantages qui en ont été tirés, de la valeur des améliorations apportées, de la mesure dans laquelle les recommandations retenues sont mises en oeuvre et des difficultés rencontrées le cas échéant pour mettre en oeuvre les recommandations mentionnées dans le rapport .

B : Réalisation

2.15. Introduction

Le processus de planification et la détermination des administrations participantes ayant été menés à bien, l'analyse comparative peut être réalisée conformément au calendrier convenu. Il est essentiel que les équipes d'analyse comparative aient une compréhension approfondie de la manière de faire de leur propre organisation. Il faut donc aller au-delà de la théorie (c'est-à-dire les consignes écrites au personnel et les avis au public) pour découvrir ce qui se passe effectivement sur le lieu de travail. Les équipes d'analyse comparative pourraient avoir besoin de se rendre sur les lieux de travail pour s'entretenir avec le personnel afin de veiller à ce que leur niveau de compréhension soit

suffisant pour leur permettre d'expliquer la manière de faire de leur propre organisation à leurs partenaires de l'analyse comparative.

2.16. Collecte et analyse d'informations et de données

Les partenaires exécutent cette tâche parallèlement les uns aux autres. Pour pouvoir procéder à une analyse comparative, vous devriez disposer d'une description détaillée de la procédure à étudier. Chaque partenaire doit s'assurer qu'il recueille les bonnes informations et analyse les données afin qu'elles représentent correctement les mesures de performance, etc. convenues antérieurement. Pour faciliter cette tâche, vous pourriez envisager d'envoyer à vos partenaires une description écrite de votre procédure - et un organigramme des procédures le cas échéant - ainsi qu'une liste des questions auxquelles vous désirez que vos partenaires répondent pour vous aider à comprendre leurs procédures.

Si vous avez l'intention de comparer des indicateurs de performance, assurez-vous d'avoir une bonne compréhension de la formule sous-tendant l'indicateur. Si des données différentes de celles qui ont été convenues doivent être communiquées parce qu'elles sont les meilleures disponibles, prenez soin de fournir des définitions et des formules adéquates qui permettront de comprendre et d'interpréter les données de substitution.

Envisagez de recueillir des informations auprès d'organisations de l'extérieur, p. ex. auprès d'entreprises du secteur privé ou de chambres de commerce qui sont des clientes de votre administration parce qu'elles sont des utilisatrices de la procédure faisant l'objet de l'analyse ou sont concernées par cette procédure.

Lors de l'examen des résultats, élaborer des descriptions comparatives, des tableaux, des graphiques, etc. à l'appui du processus d'analyse. Assurez-vous que les comparaisons sont effectuées entre des éléments similaires et résistez à la tentation de modifier les données pour les rendre plus favorables qu'elles ne le sont en réalité. N'oubliez pas qu'une analyse qualitative de même qu'une analyse quantitative peuvent être pertinentes. Identifiez les différences et les écarts de performance et efforcez-vous de les expliquer pour que les comparaisons puissent être pertinentes et dignes de foi. Au besoin, normalisez les mesures utilisées, c'est-à-dire appliquez des facteurs de correction pour tenir compte des raisons des différences de performance autres que les insuffisances, de façon à comparer des situations rigoureusement analogues.

Les partenaires de l'analyse comparative devraient se consulter au sujet de toute chose qui ne semble pas claire.

2.17. Visites dans d'autres administrations - organisation pratique

Une décision concernant lesquels des partenaires de l'analyse comparative effectueront des visites auprès des autres devrait avoir été prise au cours de la phase de planification. L'administration ayant pris l'initiative du projet voudra probablement visiter l'administration ou les administrations partenaires, mais les partenaires participant à l'analyse sur la base d'une réciprocité totale (voir paragraphe 2.5) voudront eux aussi effectuer des visites sur place.

Une liste de contrôle ou un questionnaire peut être envoyé à l'avance par la délégation invitée à la délégation d'accueil afin d'aborder les questions clés dans le domaine faisant l'objet de l'analyse. De cette façon, l'administration d'accueil peut veiller à ce que les

questions identifiées soient débattues durant la visite. Vous devriez envisager de fournir un glossaire des termes susceptibles de ne pas être bien compris par vos partenaires ou d'avoir un sens différent dans différentes organisations ou différents pays. Indiquez si des données ou informations alternatives seraient acceptables au cas où les données, etc. demandées ne seraient pas disponibles. En pareil cas, faites savoir clairement que la personne fournissant les données devrait également fournir des définitions et/ou formules pertinentes.

Un calendrier et un programme de travail indiquant les personnes à rencontrer et les bureaux de douane à visiter devraient être convenus.

Une personne de contact devrait être désignée, habituellement le chef de l'équipe, pour apporter une assistance sur le plan logistique, par exemple en matière de transport, de bureaux mis à disposition, de réunions, etc.

Une fois sur place, la délégation invitée devrait se voir offrir toutes les possibilités d'étudier la procédure ou la méthode de travail et de poser des questions pour améliorer sa compréhension. Le temps nécessaire et un lieu approprié devraient être prévus pour l'étude de documents et les entretiens avec les fonctionnaires qui peuvent améliorer la compréhension de la procédure.

Une réunion d'évaluation devrait être tenue à la fin de la visite pour s'assurer que tous les objectifs ont été atteints et que la délégation invitée a bien compris la procédure.

2.18. Recommandations

Lors de la formulation de recommandations, examinez la possibilité d'apporter des améliorations compte tenu des conditions qui existent au sein de votre propre organisation afin que les recommandations faites puissent être mises en oeuvre. N'hésitez toutefois pas à faire des recommandations qui sont exigeantes ou innovatrices.

Assurez-vous que les raisons des recommandations sont clairement expliquées et étayées par une analyse coûts-avantages, le cas échéant.

C : Rapport

2.19. Introduction

Les partenaires de l'analyse comparative devraient élaborer un rapport commun qui contient toutes les données et analyses relatives aux performances ainsi que les conclusions des équipes sur ce qui constitue une bonne ou meilleure pratique. Toutefois, comme indiqué au paragraphe 2.9, une version supplémentaire du rapport devra peut-être être élaborée à l'intention des tiers dans lequel les noms, lieux ou autres renseignements ont été omis afin d'éviter que ne se posent des problèmes de confidentialité. Il est souvent utile de tenir une réunion finale des partenaires pour discuter de tout problème restant (p. ex. en ce qui concerne le libellé utilisé) et pour adopter formellement le rapport.

2.20. Modèle de rapport

Le modèle de rapport figurant à l'Annexe D pourrait servir de base pour le rapport final, mais il devrait être considéré uniquement comme une suggestion et développé ou réduit en tant que de besoin.

Le modèle de rapport couvre les questions suivantes :

Introduction (Section 1)

Cette section peut contenir une description des questions convenues au cours de la phase de planification, notamment les **objectifs** généraux et les objectifs spécifiques (mesurables).

Résumé du rapport (Section 2)

Cette section devrait récapituler les principaux résultats et recommandations. Elle pourrait comprendre des observations faites lors de l'identification des « bonnes pratiques » relatives aux concepts respectifs ainsi que les constatations et les conclusions pour les partenaires concernés.

Description de la procédure faisant l'objet de l'analyse comparative (Partenaire A) (Section 3)

Une brève description par le partenaire A du contexte, de la base juridique, du but et de l'état actuel de la procédure peut également être appropriée pour faciliter la compréhension. Il peut aussi être utile d'inclure une étude de cas décrivant le processus du début jusqu'à la fin pour aider à comprendre la procédure.

Description de la procédure faisant l'objet de l'analyse comparative (Partenaire B) (Section 4)

Une brève description par le partenaire B du contexte, de la base juridique, du but et de l'état actuel de la procédure peut également être appropriée pour faciliter la compréhension. Il peut aussi être utile d'inclure une étude de cas décrivant le processus du début jusqu'à la fin pour aider à comprendre la procédure.

Comparaison/différences entre les procédures et la manière dont elles sont mises en oeuvre (Section 5)

Les résultats à indiquer sont ceux qui découlent des activités menées dans le cadre du projet, y compris les résultats de la comparaison d'indicateurs et de données, en précisant les raisons pertinentes. (Ces raisons pourraient être d'ordre politique, législatif ou culturel.) Il pourrait convenir d'inclure les résultats de la comparaison des réponses à une liste de questions, en mettant en évidence les différents systèmes et les raisons pour lesquelles il peut exister des différences au niveau des approches adoptées par différentes administrations.

Conclusions de l'analyse comparative (Section 6)

Il convient de donner ici un aperçu des pratiques, procédures, etc. qui doivent être considérées comme les « meilleures pratiques ». Cette section devrait indiquer clairement la meilleure pratique identifiée dans les administrations. Les constatations pourraient également inclure des procédures ou approches qui ont été identifiées par les participants au cours de travaux de recherche ou de débats et qui ne sont pas

actuellement utilisées par les administrations participantes, mais qui sont néanmoins considérées comme représentant les meilleures pratiques.

Autres constatations (Section 7)

Il peut être nécessaire de mettre en lumière dans le rapport d'autres questions importantes relatives au projet. Celles-ci pourraient comprendre les changements apportés dans les objectifs ou l'identification d'autres travaux d'analyse comparative.

Recommandations (Section 8)

Les recommandations issues de l'analyse devraient être clairement énoncées. Si plusieurs recommandations sont formulées, elles devraient être classées par ordre de priorité.

CHAPITRE 3 - SUIVI

3.1. Introduction

La rédaction du rapport de l'analyse comparative ne marque pas la fin des travaux, bien qu'elle puisse donner lieu à la dissolution de l'équipe d'analyse comparative dont les compétences spécialisées et la contribution ne sont plus nécessaires. Les recommandations contenues dans ce rapport devraient être examinées en premier lieu par les cadres supérieurs (voire aussi par le personnel opérationnel responsable du domaine qui a été analysé) afin que les améliorations à mettre en oeuvre puissent être convenues. Le coût des changements et les avantages escomptés devraient être déterminés de manière à n'apporter que des changements qui sont rentables. Une fois que les améliorations ont été mises en oeuvre, le processus d'analyse comparative et les résultats obtenus devraient être évalués.

3.2. Plan de mise en oeuvre

Il est important que chaque administration participante entreprenne la mise en oeuvre des recommandations identifiées et approuvées par la direction de manière à exploiter les avantages à tirer de l'analyse comparative. Un plan national de mise en oeuvre devrait être élaboré et convenu avec les cadres supérieurs responsables du sujet de l'analyse comparative, en tenant compte des résultats d'une analyse coûts-avantages des changements proposés.

C'est à ce stade qu'il peut être tiré réellement avantage d'une analyse comparative. Celle-ci devrait avoir identifié, de manière structurée et analytique, les meilleures ou de meilleures pratiques susceptibles d'être adoptées par les administrations participantes. Ces pratiques relèveront de l'une de deux catégories, selon qu'elles auront des incidences purement nationales ou des incidences internationales.

- **Changements ayant des incidences nationales.** Les partenaires de l'analyse comparative sont en mesure de mettre en oeuvre ces changements au sein de leur propre administration afin d'adopter les meilleures pratiques. Lors de la planification de la mise en oeuvre, il faudrait tenir compte des différences quant à la manière dont différentes administrations des douanes exécutent leurs travaux, y inclus les différences d'ordre culturel et politique, pour veiller à ce que des problèmes ne surgissent pas.

- **Changements ayant des incidences internationales.** Lorsque la meilleure pratique convenue identifie des moyens d'améliorer le fonctionnement d'un accord, d'une convention ou d'un traité international, les partenaires devraient s'accorder pour soumettre leurs recommandations à l'organisation internationale chargée de l'administration de l'accord concerné.

3.3. Evaluation

Une fois que les améliorations identifiées par l'analyse comparative ont été mises en oeuvre, une évaluation devrait être effectuée. Cette évaluation est importante parce qu'elle met en lumière la valeur de l'analyse comparative pour le processus d'amélioration et peut aider à déterminer le degré d'utilité de l'analyse comparative à l'avenir.

Chaque administration peut procéder à une évaluation à titre individuel ou tous les partenaires de l'analyse comparative qui pourraient décider de collaborer à la réalisation d'une évaluation commune.

L'évaluation devrait être axée sur deux grands domaines :

- le processus d'analyse comparative lui-même et les leçons qui peuvent en être tirées. Les leçons tirées devraient être partagées avec d'autres parties concernées exécutant des travaux similaires, tant au niveau national qu'au niveau international;
- le succès de l'analyse comparative mesuré par rapport aux objectifs convenus au départ et les améliorations générales en matière d'efficacité et d'efficacités résultant de la mise en oeuvre des améliorations.

Il est conseillé de réexaminer périodiquement les points de référence à la lumière des changements intervenus dans les conditions qui ont des incidences sur les performances et les bonnes pratiques.

ANNEXE A – AIDE ET CONSEILS SUPPLEMENTAIRES

- **Royaume-Uni**

Public Sector Benchmarking Service : Le PSBS est un point focal pour la gestion des informations relatives à l'analyse comparative. Il assure un service à tous les organismes du secteur public, tant au Royaume-Uni qu'à l'étranger, en fournissant des informations, des conseils et des documents d'orientation. Pour contacter le PSBS :

Téléphone : 00 44 207 865 4949
Fax : 00 44 207 865 5700
E-mail : psbs@hmce.gsi.gov.uk
Site Web : www.benchmarking.gov.uk

- [Autre pays]
- [Autre pays]

ANNEXE B- PRINCIPES DIRECTEURS

PRINCIPES DIRECTEURS EN MATIERE D'ANALYSE COMPARATIVE

Les présents principes directeurs sont proposés à titre de guide. Leur respect contribuera à la réalisation d'une analyse comparative efficiente, efficace et éthique et servira à renforcer la confiance entre les participants.

1. Préparation

Avant la prise de contact initiale en vue de la réalisation d'une analyse comparative, manifestez votre engagement et faites preuve d'efficiency et d'efficacité en étant bien préparé. Employez au mieux le temps de vos partenaires de l'analyse comparative en vous préparant bien à chaque échange ou visite.

Avant toute prise de contact, en particulier l'envoi de questionnaires, obtenez des conseils et l'agrément concernant la teneur de l'analyse comparative des responsables des politiques au sein de votre administration ; s'il y a lieu, consultez un homme de loi à ce stade (p. ex. sur les questions liées à la protection des données).

Aidez vos partenaires de l'analyse comparative à se préparer en leur fournissant un programme et (le cas échéant) un questionnaire avant les visites aux fins de l'analyse comparative.

2. Contact

Respectez la culture institutionnelle des administrations partenaires et menez vos activités conformément à des modalités mutuellement convenues.

Si cette pratique est préférée, utilisez les correspondants en matière d'analyse comparative désignés par l'administration partenaire.

Déterminez d'un commun accord avec le correspondant désigné en matière d'analyse comparative comment les communications s'effectueront et comment les responsabilités seront assumées au cours de l'analyse comparative. Veillez à ce qu'il existe une compréhension mutuelle.

Obtenez le consentement d'une personne avant de communiquer son nom en réponse à une demande d'autres correspondants.

Évitez de communiquer le nom d'un correspondant en public sans avoir obtenu au préalable son consentement.

3. Obtention et échange d'informations

Communiquez pleinement et à un stade précoce du processus afin de clarifier les attentes, d'éviter les malentendus et d'instaurer un intérêt mutuel pour l'échange d'informations dans le cadre de l'analyse comparative.

Soyez disposé à fournir le même type et le même niveau d'informations que ceux que vous demandez à vos partenaires de l'analyse comparative, pour autant que les exigences de la partie 6, *Légalité*, soient observées.

Ne demandez pas à vos partenaires de fournir des données qui n'entrent pas dans les limites convenues de l'étude.

N'exercez pas une pression sur vos partenaires pour qu'ils fournissent des données sensibles ou pour les amener à penser qu'ils doivent communiquer de telles données pour permettre le déroulement du processus.

Envisagez de fournir un glossaire des termes utilisés (p. ex. dans les questionnaires) qui sont susceptibles de ne pas être bien compris par les partenaires ou qui pourraient avoir un sens différent dans différentes organisations ou différents pays.

Envisagez de recourir à une tierce partie expérimentée et de bonne réputation pour rassembler et "aveugler" les données sensibles.

Soyez honnête et exhaustif.

4. Confidentialité

Toutes les informations reçues d'un partenaire de l'analyse comparative devraient être traitées de la même manière que les communications internes confidentielles.

Les rapports d'analyse comparative ne doivent pas être communiqués à des tiers sans le consentement préalable des partenaires qui ont partagé les informations. Lorsque vous sollicitez un consentement préalable, veillez à préciser clairement quelles sont les informations qui seront partagées et avec qui.

5. Utilisation des informations

Utilisez les informations obtenues dans le cadre d'une analyse comparative seulement aux fins déclarées et convenues avec les partenaires de l'analyse comparative.

6. Légalité

Si vous avez des doutes sur la légalité d'un acte, demandez conseil à un homme de loi.

Abstenez-vous d'obtenir des informations par un moyen qui pourraient être interprété comme malhonnête, y compris la violation, ou l'incitation à commettre une violation, de tout devoir de garder confidentielles les informations.

Veillez à ne pas divulguer ni utiliser des informations confidentielles qui sont susceptibles d'avoir été obtenues par des moyens malhonnêtes ou qui ont été divulguées en violation du devoir de confidentialité.

Ne transmettez pas les conclusions d'une analyse comparative à une autre organisation sans avoir obtenu au préalable l'autorisation des partenaires de l'analyse

comparative et, au besoin, sans vous assurer au préalable que les données ont été "aveuglées" de manière appropriée et sont anonymes afin de protéger l'identité des participants.

7. Réalisation

Acquittez-vous dûment de chaque engagement envers vos partenaires de l'analyse comparative comme il est mutuellement convenu.

Efforcez-vous de mener à bien chaque analyse comparative d'une manière propre à satisfaire tous les partenaires.

8. Compréhension et accord

Veillez à comprendre comment votre partenaire de l'analyse comparative souhaite être traité et traitez-le de cette manière.

Convenez de la manière dont votre partenaire désire que vous utilisiez les informations fournies et **ne les utilisez pas** d'une manière qui serait en violation de cet accord.

PROTOCOLE RELATIF A L'ANALYSE COMPARATIVE

Le présent protocole décrit les bonnes pratiques recommandées pour les équipes d'analyse comparative et leurs méthodes de travail.

Les participants à une analyse comparative devraient :

- connaître et respecter les principes directeurs en matière d'analyse comparative;
- posséder au moins une connaissance de base de l'analyse comparative et suivre un processus d'analyse comparative;
- avant de prendre contact avec les partenaires potentiels d'une analyse comparative :
 - identifier sur quoi doit porter l'analyse comparative,
 - indiquer les principales variables de performance à étudier,
 - reconnaître les administrations plus performantes,
 - procéder à une analyse interne rigoureuse de la procédure à analyser,
 - établir une liste de questions et, au besoin, diffuser cette liste à l'avance,
 - être autorisés à partager et désireux de partager des informations avec les partenaires de l'analyse comparative,
 - agir par l'intermédiaire d'un correspondant spécifié et selon des modalités mutuellement convenues;
- lors des visites sur place/entretiens en tête-à-tête :
 - fournir à l'avance un ordre du jour de la réunion,
 - être professionnellement compétents, honnêtes, courtois et ponctuels,
 - présenter les personnes présentes et expliquer la raison de leur présence,

- se conformer à l'ordre du jour ou au programme,
- utiliser la langue de travail convenue et non pas un jargon,
- veiller à ce que ni l'une ni l'autre partie ne partagent des informations privées ou confidentielles sans l'autorisation préalable de l'autorité compétente,
- partager les informations sur leur propre procédure et, si on le leur demande, envisager de partager les résultats de l'étude avec un public plus large,
- offrir de faciliter une visite réciproque à l'avenir,
- veiller à ce que les visites et les réunions s'achèvent dans les délais fixés,
- reconnaître formellement la contribution et l'assistance apportées par leur partenaire en partageant avec eux les informations sur sa procédure.

AVIS IMPORTANT

Les présents principes directeurs ne sont pas juridiquement contraignants. Ils sont donnés à titre d'indication seulement et n'impliquent aucune protection ou immunité vis-à-vis de la loi.

ANNEXE C - LISTE DE CONTROLE POUR LA PLANIFICATION ET LA REALISATION

La présente liste de contrôle a pour but de fournir un moyen simple de s'assurer que toutes les activités et questions clés ont été ou seront traitées au cours des phases de planification et de réalisation de l'analyse comparative.

Personnes clés

	Nom	Adresse postale	Numéro de téléphone	Numéro de télécopieur	Adresse électronique
Correspondant national en matière d'analyse comparative					
Cadre supérieur qui a donné son approbation					
Votre équipe d'analyse comparative :					
Chef de l'équipe					
• Membre 1 de l'équipe					
• Membre 2 de l'équipe					
• Membre 3 de l'équipe					
Vos partenaires de l'analyse comparative :					
• Personne de contact 1					
• Personne de contact 2					
• Personne de contact 3					

Dates clés

Activité	Date
Approbation donnée par cadre supérieur	
Mise en place de l'équipe d'analyse comparative	
Partenaires potentiels de l'analyse comparative sont identifiés	
Tenue de la réunion préparatoire avec le(s) partenaire(s) de l'analyse comparative	
Budget calculé, source de financement trouvée et autorisation d'engager des dépenses ,obtenue	
Début de l'analyse comparative	
Echange d'informations entre les partenaires de l'analyse comparative	
Visites sur place	
Publication du rapport final de l'analyse comparative	
Début de l'évaluation	
Achèvement de l'évaluation	

Questions clés

Veillez procéder de la façon suivante :

Planification

- Définir clairement le sujet de l'analyse comparative
- Définir les objectifs de l'analyse et les critères qui seront utilisés pour évaluer le succès
- Convenir de l'approche - l'analyse portera-t-elle sur la comparaison de résultats / réalisations (mesures rigoureuses de l'efficacité, l'efficience, l'économie, la qualité) ou sur la comparaison de procédures (comment les travaux sont exécutés)
- Identifier et sélectionner les partenaires potentiels ; décider si les partenaires participeront à l'analyse sur la base d'une réciprocité totale ou s'ils seront passifs
- Elaborer un plan pour l'analyse comparative
- Identifier toutes les parties concernées tant dans l'administration qu'à l'extérieur qui doivent être consultées ou simplement tenues au courant de l'état d'avancement des travaux et des résultats
- Convenir de la langue à utiliser lors des réunions internationales et pour le rapport final
- Allouer des ressources financières et désigner une équipe d'analyse comparative
- Obtenir l'engagement, le soutien et l'approbation des cadres supérieurs

Collecte d'informations et de données

- Convenir avec les partenaires d'appliquer les principes directeurs en matière d'analyse comparative
- Veiller à bien comprendre votre propre procédure - effectuer des visites sur les lieux de travail, si nécessaire
- Lors de la collecte de données, obtenir les définitions et les formules qui permettront d'interpréter ces données
- Envoyer à votre ou vos partenaires une description écrite de votre procédure et une liste de questions auxquelles ils répondront
- Convenir d'un programme de visites sur place (s'il y a lieu) et veiller à ce que l'objet des visites soit clair

Analyse des résultats

- Rassembler les informations et les données et élaborer des descriptions comparatives, tableaux, etc.
- Chercher à expliquer les écarts de performance
- Veiller à ce que les comparaisons soient pertinentes et dignes de foi
- Identifier uniquement les possibilités d'amélioration qui sont réalistes

Formulation de recommandations

- Veiller à ce que les recommandations soient réalisables
- Expliquer pourquoi les recommandations sont faites.

ANNEXE D - MODELE DE RAPPORT

Remarque : Seules les sections les plus appropriées et pertinentes de ce modèle devraient être utilisées, selon le type de processus et de procédure qui est étudié.

1. INTRODUCTION

2. RESUME

3. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE FAISANT L'OBJET DE L'ANALYSE COMPARATIVE (PARTENAIRE A)

3.1. Contexte et base juridique

3.1.1. But de la procédure

3.1.2. Comment le partenaire A met en oeuvre la procédure

3.1.3. Développements futurs

3.1.4. Incidences sur les entreprises, le public et les autres administrations des douanes

3.2. Etude de cas

4. DESCRIPTION DE LA PROCEDURE FAISANT L'OBJET DE L'ANALYSE COMPARATIVE (PARTENAIRE B)

4.1. Contexte et base juridique

4.1.1. But de la procédure

4.1.2. Comment le partenaire A met en oeuvre la procédure

4.1.3. Développements futurs

4.1.4. Incidences sur les entreprises, le public et les autres administrations des douanes

4.2. Etude de cas

5. COMPARAISON/DIFFERENCES ENTRE LES PROCEDURES ET LA MANIERE DONT ELLES SONT MISES EN OEUVRE

5.1. Constatations générales

5.2. Description des principales différences au niveau des procédures et de leur mise en oeuvre

5.2.1. Constatations pour le client

5.2.2. Procédures administratives internes des partenaires

5.3. Explication et résultats de la comparaison

6. CONCLUSIONS DE L'ANALYSE COMPARATIVE

6.1. Descriptions générales

6.2. Meilleure pratique dans le système du partenaire A

6.3. Meilleure pratique dans le système du partenaire B

6.4. Autres pratiques ou procédures

7. AUTRES CONSTATATIONS

8. RECOMMANDATIONS

**SECTION 2 - RESULTATS DES ANALYSES COMPARATIVES REALISEES PAR
LES MEMBRES**

Pays	Objet	Principales recommandations	Coordonnées Nom/adresse/téléphone/fax/e-mail
RU	Service aux usagers : différents aspects de la circulation du fret	<p>Documents douaniers d'importation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supprimer les déclarations en douane sur papier • Supprimer les déclarations de la valeur distinctes • Remplacer les licences par un numéro d'identification personnel <p>Procédures à l'importation simplifiées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les procédures simplifiées doivent être la règle b) Délai de dédouanement <ul style="list-style-type: none"> • Supprimer les retards dans la procédure de dédouanement par ordinateur • Revoir le nombre de vérifications c) Délai de remboursement <ul style="list-style-type: none"> • Informatiser et/ou utiliser l'évaluation des risques d) Règles en matière de qualité du service <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer en permanence • Revoir périodiquement 	<p>Keith Day/Dick Sloman International Benchmarking Team Public Sector Benchmarking Service HM Customs & Excise 7th Floor East New King's Beam House 22 Upper Ground London SE1 9PJ United Kingdom Tél.: + 44 207 865 5641 or 4863 Fax: + 44 207 865 5700 Keith.day@hmce.gsi.gov.uk Richard.Sloman@hmce.gsi.gov.uk</p>
RU	Chiens de détection	<p>Il est judicieux de se doter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • D'une structure de gestion régionale • De groupes habilités à autoriser les chiens et les maîtres à effectuer des recherches • De plusieurs sources d'approvisionnement • D'un programme d'élevage 	<p>Keith Day/Dick Sloman International Benchmarking Team Public Sector Benchmarking Service HM Customs & Excise 7th Floor East New King's Beam House 22 Upper Ground London SE1 9PJ United Kingdom Tél.: + 44 207 865 5641 or 4863 Fax: + 44 207 865 5700 Keith.day@hmce.gsi.gov.uk Richard.Sloman@hmce.gsi.gov.uk</p>

Pays	Objet	Principales recommandations	Coordonnées Nom/adresse/téléphone/fax/e-mail
Allemagne, Pays-Bas et République tchèque	Ethique/lutte contre la corruption	<p>Pratiques conseillées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insérer des mesures répressives et préventives dans les normes juridiques et les réglementations contraignantes • Identifier et analyser les domaines de travail et les activités susceptibles d'être touchés par la corruption • Adopter des mesures de prévention de la corruption compte tenu du risque propre à chaque activité • Instaurer des organes de contrôle et des circuits de communication pour contribuer à une lutte efficace contre la corruption • Prendre des mesures pour assurer une meilleure connaissance et une meilleure compréhension du problème de la corruption par le public et le personnel • Renforcer les mesures de prévention de la corruption par une gestion globale en matière de sécurité <p>Autres recommandations spécifiques concernant des mesures en rapport avec toutes les pratiques conseillées ci-dessus</p>	<p>Equipe chargée de l'analyse comparative :</p> <p>a) Jürgen Franzen Oberfinanzdirektion Köln Wörthstrasse 1-3 50668 Köln Tel : +49 221 91640 108 Fax : +49 221 91640-27 Poststelle@OFDK.bfinv.DE</p> <p>b) Drs G.J.M. Pruim Directie Douane Laan op Zuid 45 Postbus 50 964 3007 BG Rotterdam Tel : +31 10 290 4885 Fax : +31 10 290 4985 Dirdouan@worldonline.nl</p> <p>c) Karel Kucera MF-Generální ředitelství cel Budějovická 7 140 96 Praha 4 Tel : +420 24 148 0576 Fax : +420 24 148 0577 Kucera@cs.mfcr.cz</p>